

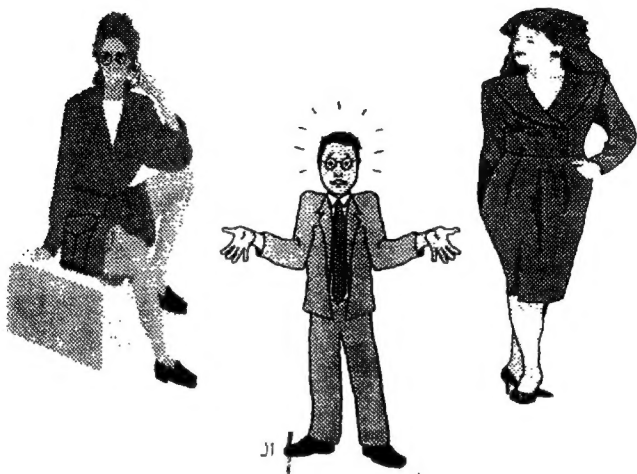
التردد في اتخاذ القرار



الدكتور
أحمد محمد غنيم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة



التردد في اتخاذ القرار



المكتور

أحمد محمد غنيم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

بسم الله الرحمن الرحيم

"إن الله على كل شيء قدير"

صدق الله العظيم

إهداء ...

إلى ...

زوجتي

أهدي هذا الكتاب

الفصل الأول

التردد في اتخاذ القرارات

الظاهرة"

المقدمة

يكشف هذا الكتاب عن مدى ترددك فى اتخاذ قراراتك أنت أيها الإنسان صغيراً كنت أم كبيراً ذكراً كنت أم أنثى طالباً موظفاً مديراً مهندساً فهذا الكتاب يفسر لك هذه الظاهرة، ويوضح لك الأسباب الكامنة وراءها، ويضع بين يديك أهم الوسائل والأساليب التى تمكنك من مواجهتها والقضاء عليها.

وفى ضوء ذلك فإن هذا الكتاب يتكون من ثلاثة فصول، يتعلق الفصل الأول منها بتحليل مفهوم ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات، بينما يشرح الفصل الثانى الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة، ويحدد الفصل الثالث أهم الوسائل والأساليب التى تمكن المترددين فى اتخاذ قراراتهم من مواجهة هذه الظاهرة والقضاء عليها.

وبعد فأننى أشكر الأستاذ / مصطفى البندارى مديرو
المكتبة العصرية على ما بذله من وقت وجهد حتى يخرج
هذا الكتاب إلى حيز الوجود.

"رب أوزعنى أن أشكو نعمتك التى أنعمت على
وعلى والدى وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلنى برحمتك فى
عبادك الصالحين"

صدق الله العظيم

الدكتور / أحمد محمد غنيم

المنصورة ١ / ١٠ / ١٩٩٨

اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين من بين بديلين أو عدة بدائل مختلفة يتم تقييمها على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

وفي ضوء ذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تقوم أساساً على وجود بديلين أو أكثر، وأن المفاضلة بين هذه البدائل لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توفر مجموعة من المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار لإجراء هذه المفاضلة والاختيار، كما تعتبر عملية اتخاذ القرار سلسلة متصلة من القرارات، والقرارات الأصلية تحتاج إلى سلسلة متصلة من القرارات الفرعية السابقة واللاحقة.

وكثيرة هي مواقف الحياة ... وهناك تساؤلات ...
وتساؤلات حول هذه المواقف ... داخل كل منا ... أنا
الإنسان ... الطالب ... الموظف ... المدير ... التاجر ...
المهندس ... الذكر ... الأنثى ... الصغير ... الكبير ...
أنا الإنسان.

فعندما تهب رياح الشمال ... وتتلبد السماء بالغيوم
وتتساقط منها قطرات المطر ... هناك مواقف ومواقف.

وعندما تزدهر أوراق الشجر ... و يفوح من
الربيع رائحة الياسمين لتماماً أنوف البشر ... هناك مواقف
ومواقف.

وعندما تهب موجات الحر ... لتلهب أجساد البشر
... هناك مواقف ومواقف.

وعندما تتساقط أوراق الشجر ... لتبحث لها عن
الدفء في أحضان الأرض ... هناك مواقف ومواقف.

في كل لحظة من لحظات نسيج العمر ... وفي كل
محطة من محطات الحياة ... هناك مواقف ومواقف.

- هل أذهب إلى هناك ... ؟ أم أظل قابعاً هنا ؟

- هل أقبل على الزواج ؟ أم أظل كما أنا ؟

- هل ألتحق بكلية ... ؟ أم ألتحق بكلية غيرها ؟

- هل أتناول هذا الصنف ؟ أم أتناول غيره ؟

- هل أزوج أبنى من هذا الرجل ؟ أم أقبل لها زوجاً
غيره ؟

- هل أبنى بيتاً جديداً ؟ أم أظل قابلاً فى بيتى القديم ؟

- هل أستقل قطاراً فى السفر ؟ أم أركب سيارة ؟

- هل أقبل الوظيفة س ؟ أم أقبل الوظيفة ص ؟

- هل أستثمر أموالى فى مشروع جديد ؟ أم أستثمر فى
البنوك ؟

هل ... ؟ وهل ... ؟ وهل ... ؟

كثيرة هى مواقف الحياة ... وكثيرة هى بدائل
مواجهتها أمام الإنسان.

وكثير من الناس يتعاملون مع كثير من مواقف
الحياة بتردد شديد، فهم يهربون من مواجهة هذه المواقف
مواجهة حقيقية .. حيث يرجئون البت فى حل مشكلاتهم
المرتبطة بهذه المواقف.

فبعض الشباب يترددون فى الارتباط العاطفى مع
الجنس الآخر، وخاصة ما يتعلق منها بالإقبال على

الخطوبة والزواج ... هذا فضلاً عن تردد الشباب فى اتخاذ القرارات الخاصة باختيار الأصدقاء أو الاندفاع وراء بعض هؤلاء الأصدقاء ... كما يتردد بعض الشباب المنغمسين فى علاقات صداقة من نوع ما فى فقد هؤلاء الأصدقاء ... والبحث عن صداقات جديدة ...

وهناك مشكلات التردد فى التعامل مع الآباء والأمهات، فكثير من الشباب غير قادر على اتخاذ قرارات بالإحجام أو الإقدام على التعامل مع والديه ...

هناك مشكلات الإدمان ... التى يتردد أمامها الرجال والنساء ... وهناك مشكلات ... ومشكلات .. ومشكلات ..

هذا وفى محاولة من الكاتب للكشف عن ظاهرة تردد المديرين فى نموذج الإدارة المصرى فى اتخاذ قراراتهم، فقد توجه بمجموعة من الأسئلة إلى مائة مدير من العاملين بالإدارات الوسطى والعلوية فى الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام بمحافظة الدقهلية وذلك

كدراسة استكشافية قام بها لتوضيح معالم هذه الظاهرة فى

المنظمات المصرية، وقد تمثلت هذه الأسئلة فيما يلى :

السؤال الأول : هل تعتقد أن المديرين العاملين فى

المنظمات المصرية يترددون عند اتخاذ قراراتهم ؟

لا

نعم

()

()

السؤال الثانى : إذا كانت الإجابة (نعم)، فالرجاء من

سيادتكم توضيح إلى أى مدى تنتشر ظاهرة تردد

المديرين فى اتخاذ القرارات بالمنظمات التالية :

الأجهزة الحكومية

الشركات

والخدمية ..

الصناعية

()

()

(٤) منتشرة جداً

()

()

(٣) منتشرة

()

()

(٢) منتشرة إلى حد ما

()

()

(١) قليلة الانتشار

(٠) غير منتشرة على

()

()

الإطلاق

وقد توصل الكاتب من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى عدة نتائج يمكن بلورتها بإيجاز فيما يلي :

(١) أجمع كل المديرين بالعينة المختارة على أن كل المديرين بالمنظمات المصرية يترددون عند اتخاذهم للقرارات، حيث يرجئون البت في حسم هذه المشكلات المرتبطة بهذه القرارات ويهربون منها، وبالتالي فإنهم لا يستخدمون السلطات الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.

(٢) أوضح المديرون بالعينة المختارة أن ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات أكثر انتشاراً في الشركات الصناعية عنها في الأجهزة الحكومية والخدمية، حيث حصلت الشركات الصناعية على أعلى درجة بمتوسط ٤ درجات، بينما حصلت الأجهزة الحكومية والخدمية على متوسط ٣,٦ درجة.

إن التردد في اتخاذ القرارات أصبحت ظاهرة إنسانية تفرض نفسها على كل إنسان ... صغيراً ... أم كبيراً ... ذكر ... أم أنثى ... كما أصبحت ظاهرة إنسانية

تفرض نفسها أيضاً على كل إنسان ... مهما اختلفت وظائفه ... وفي كل المنظعات.

هذا كما باقت لظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات الكثير من الآثار السلبية السيئة والضارة بالنسبة للإنسان بصفة عامة وللمديرين بصفة خاصة ... حيث أوقعت هذه الظاهرة الإنسان فى الكثير من الحرج ... و أوقعته فى الكثير من المتاعب النفسية والعصبية ... بل ربما أوقعته فى تحمل الكثير من الأخطار ... وفوتت عليه كثير من الفرض التى كانت من الممكن أن يحقق لنفسه من ورائها مغماً أو مكسباً.

هذا كما أن المترددين من الناس فى اتخاذ قراراتهم يصبحون غير واثقين من أنفسهم ويفقدون احترام الناس لهم.

ولخطورة ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات، فقد أصبح الأمر يتطلب ضرورة البحث فى مسبباتها .. وهذا ما سوف يتناوله الفصل الثانى بالدراسة والتحليل.

الفصل الثاني

التزعم في اتخاذ القرارات

"الأسباب"

ما هي الأسباب الكامنة وراء تردد الإنسان في

اتخاذ القرارات ؟

واعلم أيها القارئ العزيز ... أنه إذا ما تم تحديد

هذه الأسباب ... فإنه من السهل تفسير هذه الظاهرة ...

هذا ولما كانت ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات من

الظواهر الإنسانية المعقدة ... والتي تحكمها الكثير من

العوامل والمتغيرات الإنسانية ... والبيئية أيضاً ... فقد

طرح الكاتب العديد من التساؤلات في محاولة منه

لتفسير هذه الظاهرة الإنسانية ... وكان من أهم هذه

التساؤلات ما يلي :

١- هل ترجع ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات إلى

خجل الإنسان ؟

٢- هل ترجع ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات إلى

الخوف القابع في نفوس البشر ؟

٣- هل ترجع ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات إلى

ضعف إرادة الإنسان ؟

٤- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى غياب الأهداف لدى الإنسان ؟

٥- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى غياب المعلومات عن الموقف أمام الإنسان ؟

٦- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى غياب الوقت الكافى أمام الإنسان لاتخاذ هذه القرارات ؟

٧- هل ترجع ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات إلى كثرة الضغوط على الإنسان ؟

إن الإجابة على التساؤلات السابقة سوف يطرح أمامك عزيزى القارئ العديد من الأسباب التى تفسر لك ظاهرة ترددك فى اتخاذ قراراتك ... ومما لا شك فيه فإنه قد تتفاوت الأهمية النسبية لهذه الأسباب من فرد إلى فرد آخر، كما قد تدفع بعض هذه الأسباب فرد ما إلى التردد فى اتخاذ القرارات .. كما لا تكون سببا فى ذلك لدى بعض الأفراد الآخرين ...

والآن ... ابحث عزيزى القارئ عن الأسباب الكامنة وراء تردّدك أنت فى اتخاذ بعض قراراتك من خلال الإجابة عن التساؤلات السابقة ... والتي تضعها بين يديك الفقرات التالية :

عزيزى القارئ ... هل أنت خجول ؟!

يتمثل الخجل فى ابتعاد الفرد وانعزاله حياءً عن غيره من الأفراد، حيث يسعى هذا الفرد إلى أن يبتعد عن الناس كلما استطاع إلى ذلك سبيلا، وبالتالي فلا يتوفر لديه الجرأة على معايشة ومعاشرة الأفراد الآخرين فى المجتمع الذى يعيش فيه ... وهذا الخجل فى حد ذاته آفة ومشكلة خطيرة، حيث أنه إذا ما تحكم فى النفس البشرية فإنه يشل من حركتها، كما يشل من تفكيرها، وينقص من قدرات الفرد ومواهبه ويزيد من الاضطراب النفسى له خلال حياته الجمعية.

ويتسبب الخجل الذى يعانى منه الكثير من الأفراد فى ترددهم فى اتخاذ القرارات، حيث أن هروب الإنسان

من التعامل مع غيره من الأفراد يجعله يحجم على الإقدام على البت في الكثير من القرارات التي تتعلق بكثير من المواقف التي يكون محورها هؤلاء الأفراد.

ومن خلال لقاء الكاتب مع بعض الأفراد الذين يعانون من ظاهرة الخجل ... فقد أدلى هؤلاء الأفراد للكاتب أنهم إذا ما أرغمتهم الظروف ووجدوا أنفسهم في اجتماعات أو تجمعات بشرية، فإنهم كثيراً ما يعانون من الاحمرار في وجناتهم، كما أنهم يشعرون بحرارة متدفقة منها، وأنه كثيراً ما يكون بداخلهم حلوياً ناجحة وفعالة لبعض المشكلات التي يناقشها الأفراد الآخريين المجتمعين ... إلا أن هؤلاء الأفراد الخجولين يظلون قابعين داخل أنفسهم ويترددون في عرض مقترحاتهم لحل هذه المشكلات على الآخرين ... فهم يؤثرون الهروب وعدم الإدلاء بأرائهم فيما يتعلق بالمشكلات المعروضة أمامهم ... مما يجعلهم أناس سلبين في مواجهة المواقف.

وأنت عزيزى القارئ ... إذا كنت تعاني من هذا
لخجل فلا تخجل من التعرف على الأسباب
لكامنة وراء ذلك حتى تعالجها ... وتصبح من غير
المترددین فی اتخاذ قراراتهم.

وفى هذا الصدد فإنه توجد العديد من الأسباب التى
تؤدى إلى انتشار ظاهرة الخجل بين كثير من الأفراد،
وهذه الأسباب على الرغم من كثرتها إلا أنه يمكن إجمالها
فى مجموعتين أساسيتين من الأسباب، حيث تتمثل،
المجموعة الأولى منها فى الأسباب الجسيمة والتى قد
يكون من أهمها هزال الجسم أو إصابته بعاهة بارزة،
ومثل ذلك قد يمثل مضايقات للأفراد خاصة النساء منهم
... تقضى بهم إلى الخجل، خاصة إذا كانوا يعتقدون أنهم
سوف يصبحون مصدرأ لسخرية بعض الأفراد الآخرين.

هذا وتتمثل المجموعة الأخرى من أسباب الخجل
البشرى فى المسببات النفسية، مثل النعاسية المفرطة،
وسرعة الانفعال، وشعور البعض من الأفراد بأنهم محور

اهتمام الأفراد الآخرين وأنهم يراقبون حركاتهم وسكناتهم،
ومثل هذه الأسباب تقضى إلى خجل بعض الأفراد ...
فتنشبت أذهانهم وتزداد ضربات قلوبهم ... وتحمر
وجناتهم لأنفه الأسباب ... ويشل ذلك ولا شك بين فاعلية
مشاركتهم الجماعية ويجعلهم يترددون فى اتخاذ قراراتهم.
عزيزى القارئ .. وهل يسكن الخوف أعماق
نفسك !؟

والخوف ... هذه الظاهرة التى تنطلق من أعماق
النفس البشرية ... والتى قد تترسخ مع سنوات العمر
الأولى مع الإنسان ... وتستمر معه حتى الكبر ... هذا
الخوف إذا ما أحاط بالإنسان ... وملك زمامه ...
وحاصره من كل جانب ... هذا الخوف يصبح عقبة
أساسية أمام اتخاذ العديد من القرارات ... أن هذا الخوف
يقوده إلى التردد فى اتخاذ القرارات.

الخوف من المجهول يقود الإنسان إلى التردد فى
اتخاذ القرارات ... كيف أرتبط بهذه الفتاه ؟ وأنا لا

أعرف عنها شيء ... أنها صندوق مغلق ... هكذا يقول
بعض الشباب ... أنني أخاف على نفسي ... وأخاف على
مستقبلي ... أنني غير واثق ... أنا متردد.

وقد يخاف الإنسان من تحمله بعض المسؤوليات
الجسام الناتجة عن اتخاذ بعض القرارات ... ولذلك فهو
يتردد في اتخاذها ...

وقد يخاف الإنسان من فقد وظيفته ... كما يخاف
من الفشل ... أو يخاف من أطراف أخرى ... إذا ما
عارضها في اتخاذ القرار المعين ... ولذلك فهو من
المترددين في اتخاذ قراراتهم.

عزيزي القارئ .. وماذا عن قوة إرادتك؟!

وعندما لا يتوفر لدى الإنسان قوة الشكيمة ومضاء
العزم وعندما لا يتوفر لهذا الإنسان الاعتداد العظيم بنفسه
... ذلك الاعتداد الذي يحمله على المحاولة
والفجاء، وعندما لا يتوافر أيضاً لدى هذا الإنسان
الإرادة الواعية المصممة الثابتة، وعندما لا يقدر هذا

الإنسان على امتلاك شهواته وانفعالاته ويكون غير قادر على التحكم فيها عن وعى ..

وعندما لا يتوافر أيضاً لدى الإنسان الجرأة الواضحة والهادئة المطمئنة فى مواجهة الأحداث والأشخاص، وعندما لا تتوفر لدى الإنسان موهبة التأثير فى أفكار الآخرين واستعدادهم وقراراتهم .. وعندما لا يتوفر لديه نشاط ذهنى وبراعة ضرورية للتغلب على العديد من المشكلات.

عندئذ .. فإن هذا الإنسان سوف يكون متردداً فى اتخاذ قراراته ... ومهما كان نوع هذه القرارات سواء كانت مرتبطة بشخصه ... أو بأسرته ... أو متعلقة بمجال عمله ... فإن هذا الإنسان سوف يدخل نفسه فى دائرة التردد فى اتخاذ القرارات ... بل سوف يصبح جزءاً أساسياً منها.

إن هؤلاء الأفراد الذين يترددون فى اتخاذ قراراتهم نتيجة عدم السيطرة على إرادتهم ... يضعون أنفسهم فى

فترات انتظار بصبر فارغ، حيث توجد دائماً مسافة زمنية تفصل الساعة الحاضرة في أذهانهم عن الوقت الذى يفترض فيه حدوث شئ ينتظرونه ... وهم بهذا وفى خلال تلك الفترة قد ينفد صبرهم بسرعة، أو يمرون على التوالى بحالات قلق مزمنة، وهم بالتالى يتصارعون مع بدائل الاختيار المختلفة التى قد تتوافر أمامهم لحل المشكلة التى يواجهونها ... فيترددون بين اختيار هذا البديل أو ذاك.

عزيزى القارئ ... أهدافك ... ما هى؟! ...

والى أين؟! ...

الأهداف هى الغايات أو النتائج المرجوة التى يسعى الإنسان إلى تحقيقها، ولذلك فهو يبذل من الجهود وينفق من الوقت والمال ما يشاء فى سبيل الوصول إلى هذه الأهداف.

وثمة أفراد لا يعرفون أهدافهم فى الحياة ... فهم
يتركون لأنفسهم الانطلاق فى الحياة بطريقة عشوائية
دون تحديد أهداف ما يسعون إلى تحقيقها.

والأفراد الذين لا يعرفون أهدافهم مترددون فى
اتخاذ قراراتهم ... الذين لا يصيغون أهدافهم فى كلمات
محددة ... وواضحة ... يترددون فى اتخاذ قراراتهم.

عزيزى القارئ ... ما هى العلاقة بين توفر
البيانات والمعلومات والتردد فى اتخاذ القرارات ؟

تعتبر البيانات والمعلومات من الركائز الأساسية
عند اتخاذ القرارات ... فهى التى يتم تجميعها وتصنيفها
وتنظيمها وتحليلها، ومن خلال ذلك يتم صياغة البدائل
المختلفة اللازمة لحل المشكلات التى يواجهها الإنسان.

وبالتالى فإنه بقدر توفر البيانات والمعلومات
الكافية والدقيقة أمام الإنسان والتى يتم تحليلها بطريقة
علمية بقدر ما يكون هذا الإنسان متردد أو غير متردد فى
اتخاذ قراراته.

وفى ضوء ذلك فإنه إذا توافرت كل البيانات
والمعلومات الدقيقة عن الموقف الذى يواجهه الإنسان،
فإن ذلك يجعل كل الحقائق واضحة أمام متخذ القرار،
الأمر الذى يجعله يتخذ قراره دون صعوبة ولا يكون
متربداً فى اتخاذه.

هذا ويحدث عكس ذلك تماماً عندما لا تتوافر هذه
البيانات والمعلومات وبالدقة المطلوبة أمام الإنسان
متخذ القرارات، هذا كما أنه من الملاحظ أيضاً
أن سلوك هذا الإنسان فى التردد يتفاوت بين
الحالتين السابقتين.

عزيزى القارئ ... وماذا عن وقت اتخاذ القرار؟

قد يلعب الوقت دوراً رئيسياً فى اتجاه بعض
الأفراد إلى التردد فى اتخاذ قراراتهم ... وذلك إذا كان
الوقت المتاح لدى هؤلاء الأفراد غير كاف لدراسة
وتحليل أبعاد الموقف الذى يواجهونه ويحتاجون إلى
البت فيه باتخاذ قرار بشأنه.

عزیزی القارئ ... والضغط ... ماذا عنها ؟

وقد تلعب الضغوط التي يتعرض لها الإنسان عند اتخاذ القرارات دوراً أساسياً وبارزاً في ترده في اتخاذ العديد من قراراته مهما كان نوع هذه القرارات.

هذا وتقع الضغوط على متخذ القرار نتيجة تعارض نتائج قراره مع النتائج السائدة في البيئة المحيطة به، حيث قد تأتي هذه الضغوط من الأسرة، أو من العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، بالإضافة إلى ضغوط العمل والتي يتمثل أهمها في ضغوط الزملاء والرؤساء، وضغوط النقابات وكذلك ضغوط الجماعات غير الرسمية.

والإنسان مهما كان نوع قراره ... قرار شخصي ... أو قرار عمل، ومهما اختلفت وظائفه، فإنه لا يستطيع أن يتخذ هذا القرار بمعزل عن هذه الضغوط.

ولذلك فإن كثيراً من الناس عندما تتعارض نتائج قراراتهم مع جماعات الضغط في الأسرة، أو المجتمع،

أو العمل، فإنهم كثيراً ما يترددون في اتخاذ القرارات
سعيًا وراء تحقيق السلامة الذاتية والأمن لأنفسهم وذلك
بدلاً من المواجهة والصدام.

إن الأسباب السابقة تفسر بصفة عامة ظاهرة
التردد الإنساني في اتخاذ القرارات، فأعد قراءتها مرة
أخرى لتستفيد منها ...

هذا وبالإضافة إلى ما سبق، فقد قام الكاتب بإعداد
دراسة علمية على بعض المديرين توصل من خلالها إلى
وجود أربع مجموعات من الأسباب الكامنة وراء تردد
هؤلاء المديرين في اتخاذ قراراتهم، وفيما يلي عرضاً
لهذه المجموعات الأربع من الأسباب :

**المجموعة الأولى : مجموعة الأسباب الخاصة
بصنع القرار :**

وتتعلق هذه الأسباب بكافة الجهود التي يبذلها
العاملون في توفير وإعداد وتجهيز البيانات والمعلومات
اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التي أعدها الكاتب
عن الترتيب العام لأهم مسببات تردد المديرين في اتخاذ
القرارات والخاصة بصنع هذه القرارات وذلك من وجهة
نظر كل من أعضاء الإدارتين العليا والوسطى بالشركات
الصناعية موضع الدراسة، هذا ويمكن توضيح تلك
الأسباب من خلال بيانات الجدول رقم (١) التالي :

جدول رقم (١)

الترتيب العام للعوامل المتعلقة بصنع القرارات والمؤثرة على
تردد المديرين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء
الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية في محافظة الدقهلية

الترتيب العام	المجموع	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	العوامل
١	٢	١	١	(١) غموض المشكلة التي يناقشها الموقف.
٣	٦	٣	٣	(٢) وجود خطأ في تشخيص المشكلات التي يدور حولها الموقف.
٦	١٣	٧	٦	(٣) ظهور بدائل جديدة في المراحل الأخيرة عند اتخاذ بعض القرارات.
٢	٤	٢	٢	(٤) عجز توافر المعلومات الكافية عن الموقف أمام المدير.

٤	٩	٤	٥	(٥) تعارض المعلومات المتوفرة عن الموقف أمام المدير.
٥	١٠	٦	٤	(٦) عدم ثقة بعض المديرين في مصادر المعلومات المتوفرة.
١٠	٢٠	١٠	١٠	(٧) بعض المعلومات المتوفرة قد لا تكون لها علاقة بالموقف.
٨,٥	١٦	٨	٨	(٨) غموض الحلول البديلة للموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار.
٨,٥	١٦	٩	٧	(٩) زيادة عدد بدائل الحل بحيث يصعب المفاضلة بينها أو حتى استيعابها.
٧	١٤	٥	٩	(١٠) البدائل المطروحة للحل لا تساهم في تحقيق بعض الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها متخذ القرار.

ويتضح من الجدول السابق أن الترتيب العام للعوامل المتعلقة بصنع القرارات والمؤثرة على تردد المديرين في اتخاذ القرارات يتمثل فيما يلي :

(أ) احتل العامل المتعلق بغموض المشكلة التي يناقشها الموقف المرتبة الأولى.

(ب) احتل العامل المتعلق بعدم توافر المعلومات الكافية عن الموقف أمام المدير المرتبة الثانية.

(ت) احتل العامل الخاص بوجود خطأ في تشخيص المشكلات التي يدور حولها الموقف المرتبة الثالثة.

(ث) احتل العامل الخاص بتعارض المعلومات المتوفرة عن الموقف أمام المدير المرتبة الرابعة.

(ج) احتل العامل الخاص بعدم ثقة بعض المديرين في مصادر المعلومات المتوفرة عن الموقف المرتبة الخامسة.

(ح) احتل العامل المتعلق بظهور بدائل جديدة
فى المراحل الأخيرة عند اتخاذ بعض القرارات
المرتبة السادسة.

(خ) واحتل العامل المتعلق بأن البدائل المطروحة للحل
لا تساهم فى تحقيق بعض الأهداف التى يسعى إلى
تحقيقها متخذ القرار المرتبة السابعة.

(د) تساوى فى الأهمية النسبية كل من العامل الخاص
بغموض الحلول البديلة للموقف الذى يحتاج إلى اتخاذ
قرار، والعامل الخاص بزيادة عدد بدائل الحل بحيث
يصعب المفاضلة بينها أو حتى استيعابها، حيث احتل
المركز الثامن.

(ذ) بينما احتل العامل الخاص بأن بعض
المعلومات المتوفرة قد لا تكون لها علاقة
بالموقف المرتبة الأخيرة.

المجموعة الثانية : مجموعة الأسباب الخاصة

بمتخذ القرار :

وتتعلق هذه الأسباب ببعض السمات والخصائص التى قد تتوفر أو لا تتوفر لدى المديرين متخذى القرارات أنفسهم وذلك على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تتجزأ أساساً من خلال جهود هؤلاء المديرين.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التى أعدها الكاتب عن الترتيب العام لأهم المسببات المتعلقة بمتخذ القرار والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية موضع الدراسة، هذا ويمكن توضيح تلك الأسباب من خلال بيانات الجدول رقم (٢) التالى :

جدول رقم (٢)

الترتيب العام للعوامل المتعلقة بمتخذ القرار والمؤثرة على تودد المديرين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية في محافظة الدقهلية

الترتيب العام	المجموع	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	العوامل
٢	٥	٢	٣	(١) خوف بعض المديرين من تحمل مسئولية الفشل إذا تم اتخاذ قرار خاطئ.
٧	١٤	٧	٧	(٢) تغلب النظرة الشخصية للمدير.
٤	٩	٣	٦	(٣) يتسم بعض المديرين بعدم الإنجاز.
١	٢	١	١	(٤) لا تتوافر لدى بعض المديرين الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.

تابع جدول رقم (٢)

٣	٦	٤	٢	(٥) نقص تدريب بعض المديرين على عملية اتخاذ القرارات.
٥.٥	١٠	٦	٤	(٦) حادثة عهد بعض المديرين بالعمل في الشركة.
٥.٥	١٠	٥	٥	(٧) يتسم بعض المديرين بعدم الثقة في النفس.

ويتبين من الجدول السابق أن الترتيب العام للعوامل المتعلقة بمتخذ القرار والمؤثرة على تردد المديرين في اتخاذ القرارات يتمثل فيما يلي :-

(أ) احتل العامل الخاص بعدم توفر الخبرة الكافية لدى بعض المديرين المرتبة الأولى.

(ب) احتل العامل الخاص بخوف بعض المديرين من تحمل مسؤولية الفشل إذا تم اتخاذ قرار خاطئ المرتبة الثانية.

(ت) احتل العامل المتعلق بنقص تدريب بعض المديرين على عملية اتخاذ القرارات المرتبة الثالثة.

(ث) واحتل العامل المتعلق باتسام بعض المديرين بعدم الإنجاز المرتبة الرابعة.

(ج) تساوى فى الأهمية النسبية كل من العامل المتعلق بحدائة عهد بعض المديرين بالعمل فى الشركة والعامل الخاص باتسام بعض المديرين بعدم الثقة فى النفس حيث احتلا المرتبة الخامسة.

(ح) هذا وقد جاء العامل الخاص بتغلب النظرة للشخصية للمدير فى المرتبة الأخيرة.

المجموعة الثالثة : مجموعة الأسباب الخاصة

بيئة القرار :

وتتعلق هذه الأسباب بالظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه الظروف نابعة من داخل المنطقة أو من خارجها.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التي أعدها الكاتب
عن الترتيب العام لأهم المسببات المتعلقة ببيئة القرار
والمؤثرة على تردد المديرين في اتخاذ القرار وذلك من
وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات
الصناعية موضع الدراسة،

هذا ويمكن توضيح تلك المسببات من خلال بيانات
الجدول رقم (٣) التالي :

جدول رقم (٣)

الترتيب العام للعوامل المتعلقة ببيئة القرار والمؤثرة على تردد المديرين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية في محافظة الدقهلية

الترتيب العام	المجموع	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	العوامل
١	٢	١	١	(١) غموض أهداف الشركة مما يجعل صورة الموقف متارجحة.
٢	٤	٢	٢	(٢) غموض سياسات الشركة بحيث لا يمكن الاسترشاد بها.
٤	٩,٥	٤,٥	٥	(٣) كثرة تعديل وإلغاء الرؤساء لقرارات المرؤوسين.
١١	٢١,٥	١٠	١١,٥	(٤) كثرة مساءلات الرؤساء للمرؤوسين بالشركة.

تابع جدول رقم (٣)

٧	١٤,٥	٤,٥	١٠	(٥) عدم وضوح نصوص القوانين واللوائح التي تحكم اتخاذ القرارات بالشركة.
٣	٦	٣	٣	(٦) عدم وضوح اختصاصات المديرين بالشركة.
٩	١٧	٩	٨	(٧) طول وتعقد إجراءات العمل بالشركة.
١٣	٢٤,٥	١٣	١١,٥	(٨) ازدياد ضغط العمل بالشركة يرهق أعصاب المديرين ويجعلهم يترددون في اتخاذ القرارات.
٥	١١	٧	٤	(٩) زيادة الضغط من جانب الرؤساء أو التنظيمات غير الرسمية أو الرأي العام على بعض المديرين يجعلهم يترددون في اتخاذ القرارات.

تابع جدول رقم (٣)

٨	١٥	٦	٩	(١٠) أسلوب إدارة للمشاركة يركز دائماً على النظر إلى أخطاء المديرين دون النظر إلى إيجابياتهم.
١٢	٢٤	١١	١٣	(١١) ضيق الوقت المتاح لاتخاذ بعض القرارات.
٦	١٤	٨	٦	(١٢) كثرة التعليمات والمنشورات في الشركة وتعارضها بدرجة تجعل المديرين يترددون في اتخاذ القرارات..
١٠	١٩	١٢	٧	(١٣) عدم توفر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البدائل المطروحة للحل.

ويتبين من الجدول السابق أن الترتيب العام
للعوامل المتعلقة ببيئة القرار والمؤثرة على تردد المديرين
في اتخاذ القرارات يتمثل فيما يلي :

(أ) احتل العامل المتعلق بغموض أهداف الشركة المرتبة الأولى.

(ب) احتل العامل الخاص بغموض سياسات الشركة بحيث لا يمكن الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المرتبة الثانية.

(ت) احتل العامل الخاص بعدم وضوح اختصاصات المديرين بالشركة المرتبة الثالثة.

(ث) احتل العامل المتعلق بكثرة تعديل وإلغاء الرؤساء لقرارات المرؤوسين المرتبة الرابعة.

(ج) احتل العامل الخاص بزيادة الضغوط من جانب الرؤساء أو التنظيمات غير الرسمية أو رأى العام على بعض المديرين المرتبة الخامسة.

(ح) احتل العامل المتعلق بكثرة التعليمات والمنشورات فى الشركة وتعارضها المرتبة السادسة.

(خ) احتل العامل المتعلق بعدم وضوح نصوص القوانين واللوائح التي تحكم اتخاذ القرارات بالشركة المرتبة السابعة.

(د) احتل العامل الخاص بأن أسلوب إدارة الشركة يركز دائماً على النظر إلى أخطاء المديرين دون النظر إلى إيجابيتهم المرتبة الثامنة.

(ذ) احتل العامل الخاص بطول وتعدد إجراءات العمل بالشركة المرتبة التاسعة.

(ر) واحتل العامل الخاص بعدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البدائل المطروحة المرتبة العاشرة.

(ز) كما احتل العامل الخاص بكثرة مساءلات الرؤساء للمرؤوسين بالشركة المرتبة الحادية عشرة.

(س) احتل العامل المتعلق بضيق الوقت المتاح لاتخاذ بعض القرارات المرتبة الثانية عشرة.

(ش) بينما احتل العامل الخاص بازدياد ضغط العمل بالشركة مما يوهق أعصاب المديرين ويجعلهم يترددون فى اتخاذ القرارات المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة.

المجموعة الرابعة: مجموعة الأسباب الخاصة

بأهمية القرار ونتائجه :

وتتعلق هذه الأسباب بمدى أهمية القرار ومدى خطورة النتائج المترتبة على اتخاذه، بحيث تجعل المديرين يترددون عند اتخاذ هذا القرار.

ولقد كشفت الدراسة الميدانية التى أجراها الكاتب عن الترتيب العام لأهم الأسباب المتعلقة بأهمية القرار ونتائجه والمؤثرة على تردد المديرين فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية موضع الدراسة، هذا ويمكن توضيح تلك الأسباب من خلال بيانات الجدول رقم (٤) التالى :

جدول رقم (٤)

الترتيب العام للعوامل المتعلقة بأهمية القرار ونتائجها والمؤثرة على تردد المديرين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الإدارتين الوسطى والعليا بالشركات الصناعية في محافظة الدقهلية

الترتيب العام	المجموع	ترتيب أعضاء الإدارة العليا	ترتيب أعضاء الإدارة الوسطى	العوامل
٣,٥	٩	٣	٦	(١) صعوبة تحديد نتائج بعض القرارات لتعلقها بالمستقبل المجهول.
٣,٥	٩	٤	٥	(٢) قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من الرؤساء.
٨	١٦	٨	٨	(٣) قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من المرومين.

٩,٥	١٩	٩	١٠	(٤) قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير متماشية مع مصلحة المجتمع.
٩,٥	١٩	١٠	٩	(٥) قد تكون نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من الموردين.
٧	١٢	٥	٧	(٦) قد تكون نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من عملاء الشركة.
٦	١١	٧	٤	(٧) قد تكون نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من التنظيمات غير الرسمية بالشركة.
١,٥	٣	٢	١	(٨) للقرار هام جداً ويحرك الأحداث داخل الشركة.

١,٥	٣	١	٢	(٩) ينعكس عائد القرار على المدير متخذ القرار بصفة خاصة وتكون نتائجه غير مطابقة لأهدافه مما يجعله يتردد في اتخاذه.
٣,٥	٩	٦	٣	(١٠) ينعكس عائد القرار على مديرين منافسين للمدير متخذ القرار لذلك يتردد هذا المدير في اتخاذ القرار.

ويتضح من الجدول السابق أنه يمكن تصنيف العوامل المتعلقة بأهمية القرار ونتائجه إلى ست مجموعات، هذا كما يمكن ترتيب هذه المجموعات تنازلياً حسب درجة أهميتها النسبية فيما يلي :

المجموعة الأولى : وتشمل العاملين التاليين :

(أ) القرار هام جداً ويحرك الأحداث داخل الشركة.

(ب) ينعكس عائد القرار على المدير متخذ القرار بصفة خاصة وتكون نتائجه غير مطابقة لأهدافه مما يجعله يتردد في اتخاذه.

المجموعة الثانية : وتشمل العوامل الثلاثة التالية :

(أ) صعوبة تحديد نتائج بعض القرارات لتعلقها بالمستقبل المجهول.

(ب) قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها من الرؤساء.

(ت) ينعكس عائد القرار على مديرين منافسين للمدير متخذ القرار ولذلك يتردد هذا المدير في اتخاذ القرار.

المجموعة الثالثة : وتشمل العامل الخاص بأن

نتيجة بعض القرارات قد تكون غير مرضى عنها من التنظيمات غير الرسمية بالشركة.

المجموعة الرابعة : وتشمل العامل الخاص بأن
نتيجة بعض القرارات قد تكون غير مرضى عنها من
عملاء الشركة.

المجموعة الخامسة : وتشمل العامل الخاص بأن
نتيجة بعض القرارات قد تكون غير مرضى عنها
من المرووسين.

المجموعة السادسة : وتشمل العاملين التاليين :

أ- قد تصبح نتيجة بعض القرارات غير متمشية مع
مصلحة المجتمع.

ب- قد تكون نتيجة بعض القرارات غير مرضى عنها
من الموردين.

الفصل الثالث

التعدد في اتخاذ القرارات

"المواجهة"

عزيزى القارئ ... هذا هو السؤال الأخير :

كيف يمكن مواجهة ظاهرة التردد فى اتخاذ

القرارات بغية القضاء عليها ؟

فى محاولة للإجابة عن هذا السؤال، فإننا نفرض

فى هذا الفصل العديد من المداخل التى يمكن من خلال

استخدامها أو استخدام بعضها مواجهة ظاهرة التردد فى

اتخاذ القرارات والقضاء عليه.

تعرف عزيزى القارئ على كل مدخل من هذه

المداخل ثم اختر لنفسك منها ما يلائمك لترشيد قراراتك

سواء كانت هذه القرارات على المستوى الشخصى ... أو

على المستوى العملى بالمنشأة التى تعمل فيها ... فلا

ينبغى عليك عزيزى القارئ ... أنت أيها الإنسان ...

الزوج ... الزوجة ... الطالب ... المهندس ... المدير ...

أنت أيها الإنسان متخذ القرار ... ألا تقف مكتوفى الأيدى

أمام ترددك فى اتخاذ القرارات ... تحرك وبسرعة

للقضاء على هذه الظاهرة في حياتك قضاء تاماً ...
وأقرأ معي ...

• اتجه إلى الله سبحانه وتعالى ... وكن قوياً بالإيمان
... وصلى صلاة الاستخارة :

جاء في صحيح البخاري عن جابر رضي الله عنه
قال : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلمنا الاستخارة
في الأمور كلها كما يعلمنا السورة من القرآن يقول : "إذا
هم أحكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة ثم ليقل
اللهم إني استخيرك بعلمك وأستقدرك بقدرتك وأسألك من
فضلك العظيم فإنك تقدر ولا أقدر وتعلم ولا أعلم وأنت
علام الغيوب، اللهم إن كنت تعلم أن هذا الأمر (ويسمى
حاجته مثل : سفرى إلى كذا أو ذهaby إلى فلان أو زواجى
من فلانة) خير لى فى دينى ومعاشى وعاقبة أمرى أو قال
(عاجل أمرى وأجله) فقدره لى ويسره لى ثم بارك لى فيه،
وإن كنت تعلم أن هذا الأمر (ويسمى حاجته أيضاً) شر لى
فى دينى ومعاشى وعاقبة أمرى أو قال (عاجل أمرى

وأجله) فاصرفه عني، واصرفني عنه وأقدر لي الخير حيث
كان، ثم (صلى به) ، قال : ويسمى حاجته.

إن الاستخارة هي رأس التوكل على الله سبحانه
وتعالى، وهي المدخل الحاسم للقضاء على ظاهرة الستردد
في اتخاذ القرارات.

• هذا العدو الذي أسمه الخجل كيف تقضى
عليه ؟

لابد أن تقضى عزيزي القارئ على ظاهرة الخجل
لديك ... إذا كنت تعاني منها، وفيما يلي أسلوبيين يمكنك من
خلالهما تحقيق ذلك :

الأسلوب الأول : اهتم بالنواحي البدنية الخاصة بك ...
فصحتك مصدراً أساسياً لتحقيق أهدافك ... وفي هذا الصدد
اهتم بنومك ... وأقضى على الأرق الذي ينتابك ... أبعد
عما يثير أعصابك ... اهتم بغذاذك ... اتق شر كثير من
الأمراض بالوقاية منها كلها كلما استطعت إلى تلك سبيلا،
سلم بقضاء الله سبحانه وتعالى وقدره إذا كنت تعاني من

عامة ما فى جسك ... كن مطمئناً ولا تجعل تلك مدعاة
لخجلك ... ابحث عما أعطاك الله سبحانه وتعالى من
مقومات شخصية وإنجاز الفعلية وأبرزها أمام الآخرين.

الأسلوب الثانى : اهتم بمظهرك العام ... اهتم بنظافة
وجهك فهو سحر طلعك أمام الآخرين ... واحتفظ بوجه
هادئ رزين ولا تدعه يترجم انفعالاتك أمام الآخرين، واهتم
بملابسك ... وانتقى الأنيق منها فهى جزء من شخصيتك
أمام الناس ... واهتم بكلامك ... فلا تكن متسرعاً ولا
خافضاً للصوت أو رافعه ... تخير الألفاظ بدقة وعناية
وكن عفيف اللسان ... عود نفسك من الآن على خوض
الحياة الاجتماعية وقوة البيان.

• أشهر سيفك فى وجه الخوف :

عزيزى القارئ ... قبل أن تقدم على اتخاذ قرار ما
تعرف على كل منابع الخوف ومصادره الناتجة عن
تخلفك لهذا القرار ... واكسر فى نفسك حاجز هذا الخوف
واقم بجرأة وشجاعة على اتخاذ قرارك ولكن بدون
تهور أو اندفاع ... ضع أسوأ الاحتمالات أمامك ثم هب

نفسك لمواجهةها ... لا تخف من شيء ... فالخائفون لا
يصنعون شيئاً ...

اتبع القاعدة التى تقول ... إن الموقف الذى لا
يميتنى يجب أن يغيرنى ويجعلنى قوياً ...

اثبت ... واعلم أنه لا يمكن أن تواجه كل قراراتك
بفشل دائم أو نجاح دائم ... اجعل قراراتك سجلاً فى حياتك
من تخسره فى اتجاه ... تستفيد منه لتكسب ما تتوى على
اتخاذها من قراراتك مستقبلاً ... عليك بالثبات والصمود
وأن تأخذ بكل الأسباب التى استطعت أن تصل إليها
... ثم لا تبالى بالنتائج أو العواقب ما دمت تسير على
السرّاط المستقيم.

• كن صلباً ... ومتماسك النفس :

وهنا يجب أن توفر لنفسك صفاء الزمن وهدوء
الأعصاب ... وأعلم أنك تعيش فى عالم ملئ بالغباء فنلقش
الأمور فى غير حدة وأنجز أعمالك فى هدوء وسلام، وابتعد
عن نفسك الأفراد الحزانى المضطربين والمشوشين ذهنياً.

تمرّن على أن تكون متماسكاً من داخلك ... وحلول
عندما تغضب أن ترسم ابتسامة عريضة على شفّتك حتّى
لا يرى الآخريّن غضبك ... وأخلق بداخلك القدرة على
الإنتاج والإبداع.

مرّن نفسك على التماسك الداخلى، فاصمد فى
مواجهة كثير من المتغيّرات المحيطة بك ... واثبت
للآخرين أنك قادر على تحمل المسؤولية ...

وعليك أن توحى إلى نفسك دائماً بأنك سيد نفسك،
وسيد أعمالك ... وأنك لن ترتبك أبداً ... ولن تغضب،
وأنك لن تتدم على قرار اتخذته ... وقوى إصرارك على
أن تكون قراراتك حاسمة وفعالة.

• حدد أهدافك ... دائماً ... فى الحياة ...

عند مواجهتك مشكلة ما تريد أن تتخذ قرار بشأنها
... حدد النتائج المرجوة من وراء ذلك كتابة ... وفى
صياغة بسيطة وسهلة ... ضعها أمام عينك ... دائماً.

إذا عرفت ماذا تريد أن تحققه بالضبط، فاعلم أنك سوف تتجح في قرارك. .

• امنح نفسك الوقت الكافي لاتخاذ قراراتك ...

لا تجعل أحداً مهما كان يضغط عليك ولا يعطيك الوقت الكافي لاتخاذ قرارك ... خذ وقتاً كافياً للتفكير بعمق في المشكلة التي تعترضك حتى تصل إلى قرار حاسم بالنسبة لها.

• استخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ قراراتك ...

يجب اتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات حتى تصبح القرارات المتخذة فعالة ورشيدة، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة اتباع الخطوات التالية .

١- تشخيص المشكلة :

تتعلق هذه الخطوة بالتعرف على حقيقة المشكلة التي يواجهها الفرد من أجل معرفة الموقف الذي يريد اتخاذ قرار بشأنه، وفي هذا الصدد فإن على هذا الفرد أن يحدد طبيعة المشكلة بمعنى أن يتعرف على ما إذا كانت المشكلة

شخصية أو تقليدية تتصل بإجراءات العمل اليومي أو أنها من المشكلات ذات الصلة الحيوية والتي تتعلق بشئون التخطيط ورسم السياسات الإدارية، وعلى الفرد فى هذه الحالة أن يتعرف على أغوار المشكلة ويدرس الظروف المحيطة بها.

وفى هذا الصدد أيضاً فإن على الفرد أن يجرى لقاءات مع المتخصصين ذوى الصلة بهذه المشكلة وذلك كى يتمكن من وضع يده على حقيقتها وتشخيصها تشخيصاً سليماً.

هذا وعند تصنيف المشكلة فإنه يجب الاسترشاد بمجموعة من التساؤلات منها تحديد ما هى الفترة الزمنية المرتبطة بالقرار بقية اتخاذه وتهيئة الظروف المناسبة لتنفيذ وسريان نتائجه ثم بيان ما مدى تأثير هذا القرار على الأنشطة والوظائف بالمنظمة ثم توضيح ما هى أبعاد ومكونات هذا القرار وهل هذا القرار من القرارات المتكررة الروتينية أم أنه من القرارات العارضة المعقدة.

٢- تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها :

تتعلق هذه الخطوة بتحديد قدر مناسب من البيانات والمعلومات وذلك على اعتبار أن اتخاذ قرار بشأن موقف أو مشكلة ما يتطلب ضرورة تجميع البيانات والمعلومات والحقائق عن الحالة المعروضة وما يرتبط بها من ملابسات، ويلاحظ في هذا الصدد أن البيانات تختلف من مشكلة لأخرى، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير البيانات الملائمة لكل مشكلة على حده.

هذا ولا بد من مراجعة البيانات والمعلومات التي تم تجميعها ثم يجب أيضاً تهذيبها للتأكد من عدم وجود تعارض بينها وللتأكد أيضاً من ارتباطها بالمشكلة، ثم بعد ذلك نستخلص منها النتائج التي تدل عليها.

٣- تحديد الحلول البديلة واختيار أفضلها :

من خصائص المشكلة أن تتعدد وتختلف الآراء الخاصة بعلاجها، ولهذا فإنه قد توجد للمشكلة الواحدة أكثر

من حل، ويمثل كل حل بديل على الفرد أن يسعى إلى
تحديده تحديداً واضحاً.

ولهذا فهذه الخطوة من خطوات عملية اتخاذ
القرارات تتطلب من الفرد قدرة عالية على التخيل والابتكار
لتحديد البدائل المختلفة لعلاج المشكلة التي يكون بصدد
اتخاذ قرار بشأنها، كما أن على الفرد أيضاً أن يستعيد في
تحديده لهذه البدائل بإجراء البحوث والدراسات التعليمية
المرتبطة بالمشكلة، كما أن عليه أيضاً أن يستخدم الكثير
من الأساليب العلمية التي تمكنه من اكتشاف هذه البدائل
وتتميتها كأساليب بحوث العمليات.

كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً من الفرد ضرورة
تقييم كل حل من الحلول البديلة للمشكلة، ولذا فإن عليه أن
يقوم بتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل على حدة،
ثم عليه أن يقارن ويفاضل بين هذه البدائل وفي ضوء تلك
المقارنة يفضل دائماً البديل الذي يحقق منافع أكثر للمنظمة.

٤- تنفيذ ومتابعة القرار :

هذا ولا تنتهى عملية اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل، وإنما لابد من وضع القرار موضع التنفيذ بإبلاغه للمعنيين بأمره حتى يحاط الجميع به علماً وليلتزم كل منهم بمضمونه فور صدوره.

كما تتطلب هذه المرحلة شرح وتفسير القرار للقائمين بتنفيذه وتتطلب أيضاً ضرورة المتابعة المستمرة للقرار من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للقرار والغايات المستهدفة منه بغية التعرف على نواحي النقص والضعف فى القرار للعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة فى العمل وذلك متى كان هذا التعديل جائزاً من الناحية القانونية.

• اتبع مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات :

يمكنك عزيزى القارئ أن تستفيد من وجهات نظر الأفراد الآخرين المحيطة بك ... خاصة أولئك المقربين إليك ... والذين تشعر بالمودة والمحبة تجاههم ... يمكنك

أن تستفيد من آرائهم ... إذا أنت انتهجت مبدأ مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بك.

إن الأفراد المحيطين بك ... ربما ينظرون إلى الموقف الذي تواجهه ... وتتنظر إليه أنت من زاوية واحدة - ربما ينظر هؤلاء الأفراد إلى هذا الموقف من عدة زوايا لم تكن واضحة لك ... لتتعرف على آرائهم ... ولتضيف إلى رأيك آراء مختلفة معك ... ربما تكون أصوب من رأيك أنت ...

والمشاركة في الرأي لم تعد ظاهرة فردية بالنسبة للفرد عندما يتشاور مع أصدقائه ... أو تتشاور البنت مع أمها في خصوصيتها ... أو يتشاور الولد مع أبيه ... وإنما أصبحت المشاركة في اتخاذ القرارات سمة أساسية من سمات هذا العصر خاصة في الدول المتقدمة كاليابان.

هذا وقد أثبتت التجارب والتطبيقات الإدارية الحديثة أيضاً أن الإدارة وممارساتها في عالم اليوم قد شهدت التوسع نتيجة النمو والتطور في القيم الاجتماعية

والاقتصادية، وكذلك النمو والتطور التكنولوجى أيضاً ... حيث فرض مثل هذا التطور التعقيد فى دور المديرين بالمنظمات الحديثة، بحيث أصبح الأمر صعباً بالنسبة لهذه المنظمات أن تعتمد فى إدارتها على فرد واحد يحمل فكراً واحداً.

إن ذلك أصبح يفرض على المنظمات ضرورة دعوة المرؤوسين إلى المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم فى اتخاذ القرارات، هذا ولابد من اقتناع الرؤساء بهذه المشاركة حتى تؤتى ثمارها، هذا ويمكن لهؤلاء المديرين أن يجدوا فى نموذج المشاركة اليابانى فى صنع اتخاذ القرارات ما يقنعهم بضرورة الأخذ بأسلوب المشاركة عند اتخاذهم للقرارات.

• ابحث عن الأسلوب الملائم واستخدمه عند اتخاذ قراراتك :

إن حل مشكلة من المشكلات التى تعترض الإنسان يتطلب فى النهاية اتخاذ قرار معين من بين بديلين أو أكثر.

وفى ضوء ذلك فان اتخاذ القرارات يعنى ضرورة الالتزام ببديل معين ... لحل المشكلة المعينة ... وبناء على ذلك فان الالتزام بهذا البديل يفرض نهج معين له تكلفة محددة وعائد متوقع محدد، كما يعنى ضرورة ترك البدائل الأخرى وطرحها جانباً.

وفى ضوء ذلك فقد أصبح لكل قرار تكلفة ظاهرة، وتكلفة غير ظاهرة تتمثل فى العوائد التى كان يمكن الحصول عليها من البدائل الأخرى التى تقرر طرحها جانباً وعدم الأخذ بها، ويطلق على هذه التكلفة تكلفة الفرصة البديلة.

ولقد اهتمت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية بطرح العديد من الأساليب المختلفة والتى يمكن استخدامها فى ترشيد عملية اتخاذ التردد فى القرارات على اختلاف أنواعها فى كافة المنظمات، وأن هذه الأساليب تتفاوت أيضاً فى درجة سهولتها أو تعقيدها.

هذا وكأمثلة لهذه الأساليب فإنه يوجد أسلوب البرمجة الخطية، والبرمجة الديناميكية، وبرمجة الأهداف،

وأسلوب ماركوف، وشجرة القرارات، وجداول المدخلات والمخرجات، وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج، وغير ذلك من الأساليب العلمية المختلفة.

ونظراً لكثرة هذه الأساليب والتعقيد فى استخدام البعض منها، فأنا ننصك عزيزى القارئ فى هذا الصدد أن تحدد أولاً مشكلتك التى تسعى إلى إيجاد حل لها، ثم تحاول البحث عن الأسلوب الملائم لمواجهة هذه المشكلة وذلك من خلال الإطلاع على هذه الأساليب العلمية الواردة فى البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتقدمة التى تتناول مثل هذه المشكلة بالدراسة والتحليل، كما يمكنك أيضاً أن تسأل المتخصصين فى ذلك فى الجامعات المتقدمة.

وبعد عزيزى القارئ فإننا سوف نعرض عليك أسلوباً مبسطاً لىوضح لك كيف ترشد قراراتك، ونقترح عليك أسلوب مصفوفة العائد، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب ضرورة تقدير العائد المتوقع أو النتيجة المتوقعة من كل بديل من بدائل حل المشكلة، وتقدير احتمال تحقيق

كل نتيجة من هذه النتائج، ثم احسب القيمة المتوقعة، وفى ضوء ذلك يتم ترتيب البدائل المتوقعة لاختيار أفضلها ...

وفيما يلى مثالاً يوضح لك ذلك :

• إذا أراد أحد الشباب إنشاء مشروع جديد ... وكان أمامه مشروعين بديلين، وكانت التقديرات الخاصة بالنتيجة المتوقعة للربح من مبيعات كل مشروع واحتمال تحقيق هذه النتيجة كما يلى :

المشروع	النتيجة المتوقعة للربح من المبيعات "بالجنيه"	احتمال تحقيق القيمة المتوقعة
الأول	٨٠,٠٠٠	%٣٠
	٦٥,٠٠٠	%٣٥
	٦٠,٠٠٠	%١٥
	(١٢,٠٠٠)	%٢٠
الثانى	١٠٠,٠٠٠	%٤٠
	٦٠,٠٠٠	%٢٠
	٤,٠٠٠	%١٠
	(٣٠,٠٠٠)	%٣٠

والمطلوب تحديد أى المشروعين أفضل للاختيار ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فإنه يمكن تحديد ما يلي :

$$\begin{aligned} & \text{القيمة المتوقعة للمشروع الأول} = ٨٠,٠٠٠ \times ٣٠\% + \\ & ٦٥,٠٠٠ \times ٣٥\% + ٦٠,٠٠٠ \times ١٥\% - ١٢,٠٠٠ \times ٢٠\% \\ & = ٢٤٠٠٠ + ٢٢٧٥٠ + ٩٠٠٠ - ٢٤٠٠٠ = ٥٣٣٥٠ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{القيمة المتوقعة للمشروع الثانى} = ١٠٠,٠٠٠ \times ٤٠\% + \\ & ٦٠,٠٠٠ \times ٢٠\% + ٤,٠٠٠ \times ١٠\% - ٣٠,٠٠٠ \times ٣٠\% \\ & = ٤٠,٠٠٠ + ١٢,٠٠٠ + ٤٠٠٠ - ٩,٠٠٠ = ٤٣٤٠٠ \end{aligned}$$

أى أن المشروع الأول هو الأفضل نظراً لحصوله على أكبر قيمة متوقعة أعلى من المشروع الثانى.

• وبصفة خاصة أعزائى المديرين فإتنى أهنس فى آذاتكم بالمقترحات التالية حتى لا تكونوا مترددين فى اتخاذ قراراتكم :

١- ضرورة ثقة المديرين فى أنفسهم عند اتخاذ القرارات، فعليهم أن يعلموا أنهم عندما يشغلون

المناصب فى الشركات فإنما يشغلونها لأنهم كفاء لها ولذلك لابد أن يتحملوا تبعاتها، ومن هنا يجب أن يتسموا بالشجاعة والإقدام والجرأة عند اتخاذ القرارات.

٢- على المديرين ضرورة الإطلاع على المراجع العلمية التى تتناول موضوع اتخاذ القرارات لمعرفة أصوله العلمية والاستزادة منها، كما أنه لا مانع فى هذا الأمر الاستعانة برأى الخبراء.

٣- على المديرين ضرورة تهيئة رأى العام لتلقى القرار مثل إصداره، حيث يمكنهم استخدام أساليب الاتصال المختلفة التى تساعدهم على جذب رأى العلم إلى صالح كما يمكنهم تبادل رأى مع من يتصل بهم القرار والاستماع إلى وجهة نظرهم فى هذا الخصوص حتى يأتى القرار مقرباً بين مصلحة الشركة ومصالح من يهمهم هذا القرار.

٤- على المديرين أن يعرفوا أنهم باتخاذهم قرار معين فإنهم لن يرضوا كل الأطراف، فلابد من وجود أطراف مؤيدة لهذا القرار وأطراف أخرى معارضة له، ويقع

على عاتقهم فى هذا الصدد ضرورة تعريف المعارضين لهذا القرار بالظروف المختلفة التى أحاطت بهم عند اتخاذه وذلك لكسب تعاونهم معهم.

٥- على المديرين أن يضعوا نصب أعينهم أن تغلب النظرة الشخصية والخير لطرف من الأطراف عند اتخاذ القرارات قد ينقلب ضدهم فى لحظة من اللحظات، ولذلك فإن عليهم أن يكونوا موضوعيين عند اتخاذ القرارات، ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال استخدام بعض الأساليب العلمية مثل أساليب البرمجة الخطية والديناميكية ونماذج المحاكاة وغير ذلك من أساليب بحوث العمليات.

أما أنت أيتها المنظمات فإن لك دوراً أساسياً فى القضاء على ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات .. حيث لابد من :

١- ضرورة إنشاء إدارة متخصصة فى كل شركة من الشركات تكون مهمتها الأساسية إمداد المديرين

بالمعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.

٢- عدم السماح للمديرين بالترقية إلى الدرجة العليا فى الشركة إلا بعد التأكد من توفر الخبرة الكافية لديهم لاتخاذ القرارات فيما يوكل إليهم من أعمال ومهام وظيفية.

٣- إعداد دورات تدريبية فى مراكز التدريب المتخصصة فى ذلك لمديرى الإدارتين الوسطى والعليا فى الشركات الصناعية تتعلق بعملية اتخاذ القرارات وذلك لتنمية مهاراتهم على هذه العملية.

٤- ضرورة عقد لقاءات دورية بين مديرى الإدارات وأعضاء الإدارة العليا فى كل شركة من الشركات لتحديد أهداف وسياسات الشركة تحديدا واضحا بحيث لا يكون فيها لبس ولا غموض.

٥- أن تصاغ أهداف الشركة فى حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها وذلك حتى يتسنى تنفيذ البدائل

المختلفة المطروحة لحل المشكلات التي تواجهها تلك الشركة، وبالتالي لا تكون هناك أية عقبات أمام المديرين عند اتخاذهم للقرارات.

٦- ضرورة التحديد الواضح لنصوص القوانين واللوائح التي تحكم اتخاذ القرارات في الشركة بحيث لا يكون لها أكثر من تفسير واحد، كما يلزم إعلام مديري الإدارات وأعضاء الإدارة العليا في كل شركة من الشركات الصناعية بهذه التفسيرات بحيث يمكن الرجوع إليها مباشرة عند مواجهة المشكلات، فهذا يساعد على تقليل حدة التوتر لدى المديرين ويجعلهم لا يترددون عند اتخاذ القرارات، فالأمور أصبحت واضحة.

٧- ضرورة التحديد الواضح لاختصاصات كل مدير في الشركة بحيث لا يكون هناك ازدواج في هذه الاختصاصات بين أكثر من مدير في الشركة الواحدة.

تم بحمد الله العلي القدير

لا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو تصويره،
أو إعادة طبعه، أو اختراجه بأية وسيلة، إلا بإذن مكتوب
ومسجل رسمياً من المؤلف.

رقم الإيداع

١٩٩٨ / ١٥٢٥٢



هذا الكتاب

يكشف عن مدى ترددك في
اتخاذ قراراتك .. أنت أيها
الإنسان .. صغيرا كنت أم كبيرا ..
ذكرا كنت أم أنثى .. طالبا ..
موظفا .. مديرا .. مهندسا

فهذا الكتاب يفسر لك هذه
الظاهرة . ويوضح لك الأسباب
الكامنة وراءها . ويضع بين يديك
أهم الوسائل والأساليب التي
تمكنك من مواجهتها والقضاء
عليها .

المؤلف

- يعمل أستاذا بكلية التجارة
جامعة المنصورة ومستشارا
للتدريب .
- له العديد من البحوث
والدراسات والكتب العلمية في
الإدارة .
- قدم العديد من الاستشارات
في التنظيم وإعادة التنظيم
لبعض المنظمات العربية

يطلب من

المكتبة العصرية

المنصورة - شارع المستشفى العام

متفرع من شارع البحر ٣٥١٧١٣ / ٥٠